101-06009/

Modernisation
de la gestion publique

Plan d'action

2001-2002

POUR DE MEILLEURS SERVICES AUX CITOYENS

Québec
Ministère de l'Emploi
et de la Solidarité sociale

Centre de recouvrement

Table des matières

1. Mission et responsabilités
1.1 Mission 5
1.2 Responsabilités 5

2. Organisation et ressources 6

3. Produits et clientèle 7

4. Orientations et enjeux principaux 8

5. Les cibles de résultats 10
5.1 Créances « Aide de dernier recours » (assistance-emploi) 10
5.2 Créances « Garants défaillants » 12
5.3 Créances « Emploi-Québec » 14
5.4 Créances « Pensions alimentaires » 15

6. Projets relatifs au service à la clientèle 17

7. Indicateurs de performance 18
7.1 Rendement des activités de recouvrement 18
7.2 Qualité des services 20

8. Les facteurs de contingence 21
8.1 Créances « Aide de dernier recours » 21
8.2 Créances « Garants défaillants » 21
8.3 Créances « Emploi-Québec » 21
8.4 Créances « Pensions alimentaires » 21

ANNEXE
Sommaire des cibles de résultats et des principaux indicateurs de performance 23

1. Mission et responsabilités

1.1 MISSION

Le Centre de recouvrement a comme mission de protéger et de recouvrer les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). De plus, le Centre formule des avis et des recommandations en vue d'améliorer les modes opérationnels, les politiques, la réglementation et la législation en matière de recouvrement. Cette fonction-conseil en matière de prévention et de facturation peut amener le Centre à faire des recommandations, par exemple, quant à la forme et au fond que doivent revêtir les moyens utilisés dans la facturation et le recouvrement de l'aide conditionnelle ou proposer des mesures de recouvrement afin de décourager les abus dans les demandes d'aide financière.

1.2 RESPONSABILITÉS

En vertu du titre III, chapitre II de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale, le Centre est responsable de recouvrer les sommes facturées par la Direction générale de la sécurité du revenu et par Emploi-Québec dans l'administration courante de leurs programmes. Le Centre a la responsabilité du recouvrement de quatre types de créances :

- les prestations d'assistance-emploi versées en trop;
- les prestations d'assistance-emploi versées à des immigrants qui ont fait l'objet d'un parrainage;
- les prestations d'assistance-emploi versées à des créanciers alimentaires alors qu'un défaut de paiement de la part du débiteur alimentaire est signalé;
- les allocations versées en trop par Emploi-Québec dans l'application des mesures d'aide à l'emploi.

2. Organisation et ressources

Le Centre est une entité qui relève du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et qui est encadré d'un point de vue administratif par le sous-ministre adjoint à la planification stratégique et opérationnelle du Ministère. Il a pour partenaires privilégiés la Direction générale de la sécurité du revenu et Emploi-Québec. Les centres locaux d'emploi, répartis dans les dix-sept régions administratives du Québec, effectuent la facturation des créances d'aide de dernier recours (assistance-emploi) et d'aide à l'emploi et sont responsables de réaliser les premières interventions de recouvrement auprès des débiteurs, tandis que le bureau central est responsable des dossiers nécessitant un traitement particulier tels que successions, faillites, détenus, étudiants, débiteurs introuvables, et du recouvrement sur les créances radiées. Dans les cas où les premières interventions dans les régions ne donnent pas les résultats escomptés, les dossiers sont transmis au bureau central pour la poursuite du recouvrement au moyen de mesures plus lourdes ou pour la radiation des montants, le cas échéant.

En 2001-2002, le Centre disposera de 329 années-personnes, dont 64 doivent être financées par le ministère des Finances :

Directions régionales	96
Centre des garants	27
Bureau central (Québec)	206
Total	**329**

L'effectif du bureau central se répartit comme suit :	
Bureau du directeur	5
Services professionnels de recouvrement	20
Service des mesures légales et soutien opérationnel	43
Service de recouvrement	109
Service des pensions alimentaires	29
Total	**206**

2. Organisation et ressources

Le Centre est une entité qui relève du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et qui est encadré d'un point de vue administratif par le sous-ministre adjoint à la planification stratégique et opérationnelle du Ministère. Il a pour partenaires privilégiés la Direction générale de la sécurité du revenu et Emploi-Québec. Les centres locaux d'emploi, répartis dans les dix-sept régions administratives du Québec, effectuent la facturation des créances d'aide de dernier recours (assistance-emploi) et d'aide à l'emploi et sont responsables de réaliser les premières interventions de recouvrement auprès des débiteurs, tandis que le bureau central est responsable des dossiers nécessitant un traitement particulier tels que successions, faillites, détenus, étudiants, débiteurs introuvables, et du recouvrement sur les créances radiées. Dans les cas où les premières interventions dans les régions ne donnent pas les résultats escomptés, les dossiers sont transmis au bureau central pour la poursuite du recouvrement au moyen de mesures plus lourdes ou pour la radiation des montants, le cas échéant.

En 2001-2002, le Centre disposera de 329 années-personnes, dont 64 doivent être financées par le ministère des Finances :

Directions régionales	96
Centre des garants	27
Bureau central (Québec)	206
Total	**329**
L'effectif du bureau central se répartit comme suit :	
Bureau du directeur	5
Services professionnels de recouvrement	20
Service des mesures légales et soutien opérationnel	43
Service de recouvrement	109
Service des pensions alimentaires	29
Total	**206**

3. Produits et clientèle

Essentiellement, les activités du Centre visent à produire, pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, des encaissements provenant des sources suivantes :

- les retenues sur les prestations versées par la Direction générale de la sécurité du revenu (assistance-emploi et APPORT) et sur les allocations versées par Emploi-Québec (mesures d'aide à l'emploi). Les retenues se font automatiquement par les systèmes informatiques;
- les retenues sur les remboursements d'impôt et de TVQ émis par le ministère du Revenu. Les retenues se font également de façon automatique par les systèmes informatiques;
- les ententes de remboursement négociées par les agents de recouvrement. Ces ententes sont conclues volontairement à partir d'une analyse de solvabilité qui établit la capacité de payer du débiteur;
- la prise de mesures légales, nommément les saisies de salaires et d'avoirs liquides, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles. Ces mesures sont prises par le Service des mesures légales et du soutien opérationnel du Centre;
- le recouvrement effectué par le ministère du Revenu du Québec pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires, dans les dossiers où le MESS est subrogé légalement aux droits des créanciers alimentaires.

La clientèle visée par les activités du Centre est constituée :

- des personnes ayant reçu des prestations d'assistance-emploi sans y avoir droit;
- des personnes qui ont omis de respecter leur engagement de garant d'une personne immigrante devenue prestataire du Ministère;
- des personnes qui ont reçu des allocations versées en trop par Emploi-Québec;
- des personnes qui ont fait ou font défaut de payer une pension alimentaire fixée par jugement à une personne qui reçoit ou a reçu des prestations d'assistance-emploi.

4. Orientations et enjeux principaux

Pour mener à bien sa mission, le Centre s'est fixé les objectifs généraux suivants :

- recouvrer de façon optimale les sommes dues au Ministère, c'est-à-dire le plus possible et au moindre coût;
- assurer un traitement équitable, courtois et confidentiel à tous les débiteurs, dans le respect des lois et règlements qui régissent les activités de recouvrement.

Les orientations du Centre de recouvrement s'inscrivent dans la planification stratégique du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale dont l'un des objectifs est d'intensifier le recouvrement des sommes versées en trop à l'intérieur des programmes administrés par le Ministère.

Les objectifs du Centre à moyen terme visent à réduire les comptes à recevoir d'aide de dernier recours à 443 M$ d'ici le 31 mars 2004. Cet objectif a été annoncé dans le plan quinquennal du Centre adopté en mai 1999 par le Comité exécutif du Ministère.

Pour parvenir à cet objectif, le Centre entend augmenter les sommes recouvrées à 142,6 M$ en 2001-2002. Le solde des comptes à recevoir devrait diminuer de 593,5 M$ à 570,9 M$ au cours du prochain exercice financier en raison du maintien de la facturation nette par rapport à celle de 2000-2001, de l'accroissement du recouvrement et d'une radiation importante des créances irrécouvrables.

Les enjeux sont aussi très importants en matière de contrôle des comptes à recevoir des garants défaillants. La facturation a constitué l'activité principale du Centre des garants défaillants depuis sa création en 1996. Durant l'année 2000-2001, le Centre de recouvrement a entrepris d'importants investissements en ressources humaines affectées au recouvrement des sommes dues. Ces investissements n'ont pas rapporté les dividendes attendus en 2000-2001 en raison de la période requise pour former les nouveaux agents. Cette période est maintenant terminée et un recouvrement intensif de la part de ces agents devrait permettre un accroissement significatif des sommes recouvrées.

Pour atteindre ses objectifs, le Centre a adopté les orientations stratégiques suivantes :

- contrôler l'accroissement des comptes à recevoir du Ministère en recouvrant les sommes dues de manière optimale, en radiant les mauvaises créances et en donnant le traitement approprié à tous les dossiers;
- communiquer avec tout nouveau débiteur le plus tôt possible à l'intérieur d'un délai maximal d'un mois;
- établir un partenariat avec les organismes voués à aider les personnes éprouvant des difficultés financières;

- augmenter la productivité des activités de recouvrement en maintenant l'investissement dans la formation du personnel et en améliorant les outils ou en en créant de nouveaux;
- optimiser le recouvrement des pensions alimentaires non versées aux prestataires de l'aide de dernier recours ayant fait l'objet d'une subrogation du Ministère en maintenant et en améliorant la qualité des services rendus par le Centre à ses différents partenaires, soit le ministère du Revenu et le ministère de la Justice;
- réaliser ses actions auprès de sa clientèle en appliquant les principes suivants dans le respect des lois et règlements visant les activités du Centre :
  - humanité et respect dans ses communications, visant prioritairement la négociation d'ententes de remboursement qui respectent la capacité de payer de chaque débiteur;
  - équité par des actions ne laissant place à aucune discrimination envers les débiteurs;
  - rigueur dans l'analyse et la recherche des renseignements permettant d'évaluer la capacité réelle de payer de chaque débiteur et dans l'application des mesures de recouvrement disponibles.

5. Les cibles de résultats

5.1 CRÉANCES « AIDE DE DERNIER RECOURS » (ASSISTANCE-EMPLOI)

L'année 2001-2002 représente pour le Centre la troisième année d'application du plan quinquennal adopté en mai 1999 par le Ministère afin de réduire le solde des comptes à recevoir. Une première réduction a été réalisée en 2000-2001 et sera suivie d'une deuxième durant l'exercice 2001-2002, grâce aux actions prévues au plan opérationnel du Centre.

MONTANTS RECOUVRÉS

Pour 2001-2002, le Centre prévoit recouvrer 142,6 M$, soit 8,8 M$ de plus qu'en 2000-2001 :

- l'augmentation des sommes recouvrées proviendra essentiellement de l'action des agents de recouvrement (recouvrement actif). Ceux situés en région devraient encaisser 55,1 M$ en 2001-2002, tandis que les encaissements au bureau central devraient atteindre 13,8 M$;
- le recouvrement passif total (effectué automatiquement) diminuera légèrement. Les retenues à même les prestations et allocations mensuelles vont augmenter à 42,2 M$ en raison des retenues effectuées sur les allocations versées par Emploi-Québec. Celles effectuées par le ministère du Revenu devraient atteindre 26 M$ tandis que les remboursements de la nouvelle allocation familiale (NAF) par la Régie des rentes du Québec diminueront à 5,5 M$ puisque le Ministère verse de moins en moins d'aide financière en attente de la NAF.

	Résultats prévus		Variations
	2000-2001 en millions $	2001-2002 en millions $	en millions $
Recouvrement actif :			
• encaissements du réseau[1]	47,1	55,1	8,0
• encaissements au bureau central	12,7	13,8	1,1
Total partiel	59,8	68,9	9,1
Recouvrement passif :			
• retenues à même les prestations et allocations	41,2	42,2	1,0
• retenues effectuées par le MRQ	25,1	26,0	0,9
• rembours. de la NAF par la RRQ	7,7	5,5	(2,2)
Total partiel	74,0	73,7	(0,3)
Total	**133,8**	**142,6**	**8,8**

1. Incluant 13,2 M$ en 2000-2001 et 16,4 M$ en 2001-2002 de recouvrement d'aide conditionnelle auprès de la SAAQ, de la CSST et de la RRQ.

VARIATION DU SOLDE DES COMPTES À RECEVOIR

Le solde des comptes à recevoir d'aide de dernier recours devrait diminuer à 570,9 M$ au cours du prochain exercice en raison de l'augmentation des sommes recouvrées et de la radiation de 30 M$ de créances jugées irrécouvrables. Enfin, la Direction générale de la sécurité du revenu prévoit une facturation nette égale à celle de l'année 2000-2001.

	Résultats prévus	
	2000-2001 en millions $	**2001-2002 en millions $**
Comptes à recevoir au début	609,3	593,5
Facturation nette	148,0	148,0
Recouvrement	(133,8)	(142,6)
Remboursement	1,8	2,0
Radiation	(31,8)	(30,0)
Comptes à recevoir à la fin	593,5	570,9

LES MOYENS

Pour atteindre ses cibles de résultats, le Centre pourra compter sur les moyens suivants :

- *RÉVISION DES MÉCANISMES DE REMBOURSEMENT D'AIDE CONDITIONNELLE AVEC LA RRQ, LA CSST ET LA SAAQ*

Le Ministère verse des prestations d'assistance-emploi à des personnes en attente de réalisation d'un droit auprès d'organismes comme la RRQ, la CSST ou la SAAQ. Auparavant, ces personnes pouvaient recevoir directement les paiements émis par ces organismes et devaient ensuite rembourser au Ministère les prestations versées en attente de la réalisation de leurs droits. Les agents de recouvrement réussissaient difficilement à recouvrer la totalité des avances ainsi consenties, même en étalant le remboursement sur plusieurs années.

Les ententes entre le Ministère et les trois organismes en question ont été révisées. Les mécanismes automatisés de recouvrement qui en découlent permettent maintenant de recouvrer directement de ces organismes jusqu'à 85 % des montants réclamés dès le versement du montant dû, plutôt que d'effectuer du recouvrement auprès des débiteurs.

Les montants perçus directement de ces organismes vont totaliser 16,4 M$ en 2001-2002, comparativement à 13,2 M$ en 2000-2001.

- *IMPLANTATION D'UN CENTRE D'APPELS AUTOMATISÉS (GÉNÉRATEUR D'APPELS)*

Le centre d'appels a été implanté en mars 2001. Les six premiers mois de l'exercice 2001-2002 serviront à la formation, à l'apprentissage et au rodage de ce nouvel outil technologique. Cinq agents à temps complet seront affectés à cette phase d'expérimentation. À partir de l'automne, le Centre prévoit assigner dix agents à cette fonction de sorte que les encaissements supplémentaires devraient être d'au moins 1 M$ pour l'exercice financier complet. Afin de permettre aux agents une appropriation adéquate de cet outil de travail, le générateur d'appels les soutiendra, dans un premier temps, dans le recouvrement des créances inférieures à 1 000 $.

- *AUGMENTATION DU NOMBRE DE MESURES LÉGALES*

Le Centre prévoit augmenter le nombre de techniciens en droit au Service des mesures légales et du soutien opérationnel afin de réduire les délais requis pour la mise en place de mesures légales et répondre aux demandes des agents de recouvrement. Ces investissements devraient contribuer à un accroissement de près de 1 M$ en encaissements par rapport à l'année 2000-2001.

- *FORMATION DES AGENTS*

En 2000-2001, le Centre a investi quatre jours de formation visant à sensibiliser tous ses agents sur les politiques et orientations du Centre, sur l'application du nouveau processus de recouvrement, ainsi que sur les méthodes de négociations avec les débiteurs. Ces investissements ont déjà rapporté des bénéfices importants, mais devraient être encore plus rentables en 2001-2002.

Au cours du premier trimestre du prochain exercice financier, le Centre investira dans deux autres journées de formation à l'intention de tous ses agents, formation qui portera sur l'analyse de solvabilité et des fiches de crédit. Cette formation devrait contribuer à l'accroissement du recouvrement.

5.2 CRÉANCES « GARANTS DÉFAILLANTS »

MONTANTS RECOUVRÉS

En s'engageant par contrat auprès du gouvernement québécois à subvenir aux besoins de la personne qu'ils parrainent et à rembourser toutes les prestations d'assistance-emploi qui pourraient être versées à cette personne, les garants permettent à un immigrant de venir s'installer au Québec dans le cadre du programme de réunification des familles du gouvernement canadien.

Cependant, pour diverses raisons, ces engagements de parrainage ne sont pas toujours respectés et, compte tenu de l'importance de la clientèle des immigrants parrainés à l'assistance-emploi, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère des Relations avec les citoyens et de

l'Immigration ont décidé, en 1996, de se concerter pour inciter les garants défaillants à reprendre à charge la ou les personnes qu'ils parrainent. Le MESS a également entrepris de réclamer aux garants visés les sommes déjà versées à leurs parrainés.

En 2001-2002, l'équipe responsable du recouvrement, composée de 27 personnes, devrait recouvrer environ 0,9 M$ de plus qu'en 2000-2001. La majorité de ces personnes ont été déplacées du secteur de la facturation vers le secteur du recouvrement au cours du dernier exercice et ont dû être formées en conséquence. Maintenant formées et en poste, elles vont contribuer à l'augmentation du recouvrement.

La valeur actuelle des réclamations contestées est de 27 M$. Tant qu'une décision finale par la Direction des services de révision (DSR) ou par le Tribunal administratif du Québec (TAQ) n'est pas rendue, le recouvrement de ces créances ne peut être exercé, sauf en de rares exceptions. Aussi, le Centre a obtenu un financement spécial du ministère des Finances accordant à la DSR les ressources nécessaires pour traiter ces dossiers et soutenir le TAQ, s'il y a lieu. Le TAQ, de son côté, a révisé son rôle pour rendre une décision dans les 1 600 cas en souffrance d'ici la fin de juin 2002. Les efforts combinés de la DSR et du TAQ vont permettre au Centre des garants d'amorcer le recouvrement de la majorité des créances au cours de l'exercice 2001-2002.

Par ailleurs, le Centre des garants défaillants prévoit émettre des réclamations pour une valeur de 14 M$ au cours du prochain exercice financier, pour une facturation nette de 10,7 M$. Ces nouvelles réclamations devraient s'établir à 4 350 $ en moyenne par dossier, alors que la moyenne des premières facturations s'élevait à 10 000 $ par dossier. Cette baisse s'explique par la réduction de la période visée en comparaison avec celle que couvraient les réclamations initiales du Centre des garants.

	Résultats prévus		**Variations**
	2000-2001 en millions $	**2001-2002 en millions $**	**en millions $**
Recouvrement actif :			
• encaissements	4,6	5,4	0,8
Recouvrement passif :			
• retenues à même les prestations et allocations	1,6	1,6	0,0
• retenues effectuées par le MRQ	2,2	2,3	0,1
Total partiel	3,8	3,9	0,1
TOTAL	**8,4**	**9,3**	**0,9**

VARIATION DU SOLDE DES COMPTES À RECEVOIR

Le solde des comptes à recevoir des garants défaillants devrait diminuer à 116,8 M$ au cours du prochain exercice en raison de l'augmentation des sommes recouvrées, de la diminution de la facturation nette et, finalement, de la radiation de 2 M$ de créances jugées irrécouvrables.

	Résultats prévus	
	2000-2001 en millions $	**2001-2002 en millions $**
Comptes à recevoir au début	119,2	117,2
Facturation nette	11,5	10,7
Recouvrement	(8,4)	(9,3)
Remboursement	0,1	0,2
Radiation	(5,2)	(2,0)
Comptes à recevoir à la fin	117,2	116,8

5.3 CRÉANCES « EMPLOI-QUÉBEC »

MONTANTS RECOUVRÉS

Au cours du dernier exercice financier, l'automatisation de la gestion des créances d'Emploi-Québec en a grandement amélioré le contrôle. Ainsi, depuis juin 2000, les comptes à recevoir d'Emploi-Québec sont gérés par le même système informatique que les comptes à recevoir d'aide de dernier recours, ce qui permet entre autres d'appliquer à ce type de créances les compensations faites par le ministère du Revenu du Québec à même les remboursements d'impôt et de TVQ.

De plus, depuis décembre 2000, les systèmes informatiques permettent la retenue automatique à même toutes les prestations d'aide financière et les allocations d'aide à l'emploi versées par le Ministère aux débiteurs d'Emploi-Québec.

Tous ces automatismes n'auront été fonctionnels qu'une partie de l'exercice financier 2000-2001. Ils le seront toutefois pour tout l'exercice financier 2001-2002, de sorte que les sommes recouvrées augmenteront de 353 400 $.

Par ailleurs, le Centre augmentera ses investissements en ressources humaines et utilisera le centre d'appels automatisés pour l'aider à recouvrer les créances d'Emploi-Québec. Ceci permettra d'augmenter les encaissements d'un montant supplémentaire de 434 700 $.

Finalement, Emploi-Québec prévoit augmenter de près de 50 % son niveau de facturation en 2001-2002 pour les mesures d'aide à l'emploi, alors que la facturation touchant les autres programmes demeurera stable.

	Résultats prévus		Variations
	2000-2001 en milliers $	2001-2002 en milliers $	en milliers $
Recouvrement actif :			
• encaissements	1 004,3	1 439,0	434,7
Recouvrement passif :			
• retenues à même les prestations et allocations	154,0	420,0	266,0
• retenues effectuées par le MRQ	62,6	150,0	87,4
Total partiel	216,6	570,0	353,4
TOTAL	**1 220,9**	**2 009,0**	**788,1**

VARIATION DU SOLDE DES COMPTES À RECEVOIR

Le solde des comptes à recevoir des débiteurs d'Emploi-Québec devrait augmenter à 9 233 800 $ au cours du prochain exercice en raison de l'augmentation de la facturation de beaucoup supérieure au recouvrement, malgré une hausse sensible de ce dernier.

	Résultats prévus	
	2000-2001 en milliers $	2001-2002 en milliers $
Comptes à recevoir au début	5 314,9	7 342,8
Facturation nette	3 300,2	4 000,0
Recouvrement	(1 220,9)	(2 009,0)
Remboursement	—	—
Radiation	(51,4)	(100,0)
Comptes à recevoir à la fin	7 342,8	9 233,8

5.4 CRÉANCES « PENSIONS ALIMENTAIRES »

MONTANTS RECOUVRÉS

Le recouvrement des arrérages de pensions alimentaires dus au Ministère est assuré par le ministère du Revenu du Québec (MRQ) qui lui remet les sommes perçues. C'est le Centre de recouvrement qui coordonne la transmission des dossiers des prestataires dont les débiteurs alimentaires refusent ou omettent de payer la pension alimentaire fixée par jugement.

Le Centre reçoit de la Direction générale de la sécurité du revenu les demandes de subrogation, établit le montant de la créance exigible, procède à la création de la subrogation et, finalement, transmet au ministère du Revenu les documents requis. Dans tous les cas de subrogation, c'est aussi le Centre qui assure les communications, tant avec le ministère du Revenu pour l'administration courante d'un dossier qu'avec le ministère de la Justice lorsqu'un jugement de pension alimentaire est contesté.

Le Centre prévoit transmettre 4 000 subrogations au ministère du Revenu du Québec en 2001-2002. En contrepartie, le MRQ prévoit verser 27,5 M$ au Ministère en recouvrement des sommes dues. De plus, le Centre percevra 0,7 M$ directement des débiteurs.

Enfin, une révision complète des processus opérationnels au Service des pensions alimentaires se terminera en début d'exercice et devrait permettre de diminuer les délais de transmission au MRQ des nouveaux dossiers et des avis de fin de subrogation.

	Résultats prévus		Variations
	2000-2001	2001-2002	
Nombre de dossiers transmis au MRQ	3 900	4 000	100
Montants recouvrés	27,8 M$	28,2 M$	0,4 M$

VARIATION DU SOLDE DES COMPTES À RECEVOIR

Les comptes à recevoir de pensions alimentaires ont diminué de 20,5 M$ en 2000-2001 et diminueront de 16,6 M$ en 2001-2002.

D'avril 1998 à mars 2000, le Centre a transféré au MRQ plus de 10 000 dossiers en souffrance. Plusieurs de ces dossiers contenaient des arrérages de pension alimentaire couvrant plusieurs années et les actions du MRQ ont amené les débiteurs alimentaires à retourner devant les tribunaux. Cette démarche a eu pour effet de modifier ou d'annuler un volume important de créances alimentaires, soit 39,2 M$ en 2000-2001, et le Centre prévoit que 30 M$ supplémentaires seront annulés pour les mêmes raisons en 2001-2002.

On observe aussi une baisse de la facturation de tout près de 5 M$, conséquence immédiate d'une baisse de clientèle.

	Résultats prévus	
	2000-2001 en millions $	**2001-2002 en millions $**
Comptes à recevoir au début	190,3	169,8
Facturation	46,5	41,6
Annulations et ajustements	(39,2)	(30,0)
Recouvrement	(27,8)	(28,2)
Comptes à recevoir à la fin	169,8	153,2

6. Projets relatifs au service à la clientèle

En mars 2001, le Centre a signé une entente avec un organisme à but non lucratif de la région de Québec, spécialisé en accompagnement et conseil budgétaire. Cette entente expérimentale permettra à 50 débiteurs à faible revenu de régler leur dette avec l'aide de cet organisme.

Par ailleurs, le Centre rendra publique une déclaration de services aux citoyens dans laquelle il prend des engagements répondant aux attentes de sa clientèle. Au cours des derniers mois, la clientèle du Centre a pu exprimer ses commentaires et ses besoins qui ont été analysés lors de rencontres avec des groupes de débiteurs du Ministère. Les engagements du Centre portent principalement sur :

- l'accueil;
- les communications verbales et écrites;
- la confidentialité;
- les délais de réponse;
- l'accompagnement;
- l'équité.

7. Indicateurs de performance

Le Centre dispose d'un ensemble de données de gestion lui permettant de rendre compte de ses activités de recouvrement et de conseiller le Ministère en matière de perception de créances. Le Centre utilise également différents indicateurs de mesure des résultats pour évaluer l'efficacité des activités de recouvrement, déterminer la rentabilité des ressources investies et juger de la qualité des interventions auprès des débiteurs.

Les indicateurs de performance se regroupent en deux catégories de résultats : le rendement des activités de recouvrement et la qualité des services.

7.1 RENDEMENT DES ACTIVITÉS DE RECOUVREMENT

LE TAUX DE RECOUVREMENT

Il s'agit des sommes recouvrées par rapport aux créances recouvrables. Ces dernières représentent la moyenne entre le solde des comptes à recevoir du début de l'exercice et celui de la fin. Ces deux soldes sont diminués du montant des réclamations contestées en révision ou en appel. Cet indicateur permet de suivre l'efficacité globale du recouvrement.

• *CRÉANCES « AIDE DE DERNIER RECOURS » (ASSISTANCE-EMPLOI)*

La cible de résultat pour 2001-2002 est de 28 % comparativement à un résultat prévu de 25,1 % pour l'année 2000-2001. Cette amélioration de la performance sera possible grâce à l'augmentation du recouvrement alors que la facturation demeurera au même niveau qu'en 2000-2001.

• *CRÉANCES « GARANTS DÉFAILLANTS »*

En 2001-2002, nous prévoyons atteindre 9,4 % et, en 2000-2001, ce taux devrait s'élever à 8,7 %. Cette augmentation du taux de recouvrement est attribuable à l'augmentation des sommes recouvrées.

• *CRÉANCES « EMPLOI-QUÉBEC »*

Le taux de recouvrement des créances issues des programmes et mesures d'aide à l'emploi devrait atteindre 55,6 % en 2001-2002 comparativement à un résultat prévu de 42 % en 2000-2001. Cette hausse est attribuable à une augmentation significative du recouvrement total.

COÛT UNITAIRE PAR DOLLAR RECOUVRÉ

Cet indicateur a une double fonction. Il présente d'abord le coût unitaire par dollar recouvré en recouvrement total, c'est-à-dire les dépenses totales par rapport aux sommes recouvrées de toute source et de toute forme. Ensuite, le coût unitaire par dollar recouvré en recouvrement actif est établi en comparant les mêmes dépenses totales aux sommes recouvrées que par le travail des agents. Le montant des dépenses inclut les coûts directs des activités de recouvrement (traitements, avantages sociaux et frais de fonctionnement), les coûts indirects représentant le coût des services rendus au Centre par les autres directions du Ministère et, finalement, les coûts de gestion et de soutien des autres services du Centre ne faisant pas de recouvrement. Cet indicateur permet d'évaluer et de suivre l'évolution de la rentabilité des ressources investies.

• *CRÉANCES « AIDE DE DERNIER RECOURS » (ASSISTANCE-EMPLOI)*

Les prévisions pour l'année 2001-2002 sont de 11,2 ¢ par dollar recouvré en recouvrement total et de 21,9 ¢ par dollar recouvré en recouvrement actif, comparativement aux 11,8 ¢ et 24,8 ¢ prévus pour l'année 2000-2001. Cette amélioration est attribuable essentiellement à une augmentation anticipée de 8,8 M$ au recouvrement total, résultat d'une hausse de 9,1 M$ au recouvrement actif et d'une baisse de 0,3 M$ au recouvrement passif.

• *CRÉANCES « GARANTS DÉFAILLANTS »*

Les prévisions pour l'année 2001-2002 sont de 11,1 ¢ par dollar recouvré en recouvrement total et de 19 ¢ par dollar recouvré en recouvrement actif, comparativement aux 11,9 ¢ et 21,1 ¢ prévus pour l'année 2000-2001. Cette amélioration est attribuable à une augmentation anticipée de 0,8 M$ au recouvrement actif, alors que le recouvrement passif augmentera de 0,1 M$.

• *CRÉANCES « EMPLOI-QUÉBEC »*

Les prévisions pour l'année 2001-2002 sont de 17 ¢ par dollar recouvré en recouvrement total et de 20,3 ¢ par dollar recouvré en recouvrement actif, comparativement aux 18 ¢ et 20,4 ¢ prévus pour l'année 2000-2001. Cette amélioration est attribuable essentiellement à une augmentation anticipée de 788 100 $ au recouvrement total, conséquence d'une hausse de 434 700 $ au recouvrement actif, ainsi que d'une hausse de 353 400 $ au recouvrement passif.

• *CRÉANCES « PENSIONS ALIMENTAIRES »*

La prévision pour l'année 2001-2002 est de 8,1 ¢ par dollar recouvré comparativement à 8,2 ¢ prévus pour l'année 2000-2001. Cette amélioration est attribuable à une augmentation anticipée de 0,4 M$ en recouvrement total.

TAUX DE RÈGLEMENT DES DOSSIERS

Cet indicateur s'établit en divisant le nombre de dossiers recouvrables réglés par le nombre de dossiers recouvrables. On entend par dossiers réglés tous les dossiers comportant une entente de remboursement respectée, un règlement final, une mesure légale effective ou une demande de radiation acceptée. Le nombre de dossiers recouvrables constitue la moyenne des dossiers au début et à la fin de période, en enlevant les dossiers en révision ou en appel. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité du Centre à régler les dossiers de recouvrement au cours d'une période définie. Il permet aussi d'évaluer l'efficacité du processus de recouvrement.

• *CRÉANCES « AIDE DE DERNIER RECOURS » (ASSISTANCE-EMPLOI)*

Pour l'année 2000-2001, le taux prévu est de 23 % et devrait augmenter à 25 % pour l'année 2001-2002. Cette amélioration de performance est directement liée aux moyens que le Centre s'est donnés pour atteindre ses objectifs du prochain exercice : le générateur d'appels, la formation diffusée à tous les agents durant l'année 2000-2001 et celle touchant l'analyse de la solvabilité qui sera offerte au cours du prochain exercice et, finalement, l'application, de façon plus stricte, du nouveau processus de recouvrement.

• *CRÉANCES « GARANTS DÉFAILLANTS » ET « EMPLOI-QUÉBEC »*

L'année 2001-2002 sera la première année au cours de laquelle sera mesuré cet indicateur pour ces deux types de créances. Le Centre ne peut pas faire de prévisions pour l'année à venir.

7.2 QUALITÉ DES SERVICES

TAUX DE PLAINTES FONDÉES

Il s'agit du nombre de plaintes fondées par rapport au nombre de plaintes reçues. Cet indicateur se retrouve dans deux catégories de plaintes : celles touchant le traitement des dossiers et celles visant le comportement des employés. Ce taux est indicatif de la satisfaction de la clientèle quant aux services offerts et quant à la qualité des contacts entre les employés du Centre et la clientèle. Le Centre voit dans cet indicateur une occasion d'améliorer le service offert en apportant les correctifs appropriés aux problèmes soulevés.

DÉLAIS DE TRAITEMENT

Le délai de transfert des nouveaux dossiers subrogés au MRQ mesure le nombre de jours consacrés au traitement des dossiers pour lesquels le MRQ doit verser les sommes recouvrées au Ministère, et le délai de transmission au MRQ des avis de fin de subrogation mesure le nombre de jours requis pour transmettre au MRQ l'information nécessaire pour que les sommes perçues soient versées directement à la créancière alimentaire.

Les cibles à atteindre pour l'année 2001-2002 sont de 60 jours pour le délai de transfert et de 30 jours pour le délai de transmission.

8. Les facteurs de contingence

8.1 CRÉANCES « AIDE DE DERNIER RECOURS »

• *LE GÉNÉRATEUR D'APPELS*

C'est un nouvel outil technologique qui demande beaucoup d'ajustements dans sa phase d'implantation et de première utilisation. Les problèmes liés à la technologie elle-même sont nombreux et peuvent influer sur le rendement des agents travaillant dans ce contexte.

• *LE NIVEAU DE FACTURATION PAR LA DGSR*

Les prévisions de la Direction générale de la sécurité du revenu n'indiquent aucun changement dans le niveau de facturation pour l'année 2001-2002. Toute variation dans la facturation aura une incidence marquée sur le recouvrement, car l'expérience démontre que 23 % des créances d'aide de dernier recours sont perçues dans leur première année d'exigibilité.

8.2 CRÉANCES « GARANTS DÉFAILLANTS »

Le Centre des garants est entièrement tributaire de la capacité du Tribunal administratif du Québec de rendre des décisions plus rapidement sur les contestations qui lui ont été soumises. L'augmentation des sommes recouvrables pour les créances de ce type est directement proportionnelle au rythme des décisions rendues par le Tribunal.

8.3 CRÉANCES « EMPLOI-QUÉBEC »

Face à un court historique et au manque d'expérience sur la gestion de ce type de créances, l'établissement de prévisions de facturation et de recouvrement s'avère un exercice incertain. De plus, le Centre de recouvrement n'a aucun contrôle sur le niveau de facturation dont les prévisions sont établies par Emploi-Québec.

8.4 CRÉANCES « PENSIONS ALIMENTAIRES »

Les jugements en révision ou en annulation de créances alimentaires vont se poursuivre, mais faire des prévisions devient un exercice périlleux. Plusieurs facteurs incontrôlés influencent les prévisions établies. Le nombre de dossiers actuellement au MRQ pouvant faire l'objet d'une contestation de la part du débiteur nous est inconnu, de même que la valeur des créances en cause. De plus, les décisions relèvent entièrement des juges de la Cour supérieure et du travail des procureurs qui représentent le Ministère dans la défense de ses créances.

Sommaires des cibles de résultats et des principaux indicateurs de rendement

	Résultats prévus 2000-2001	Prévisions 2001-2002
• **Créances « Aide de dernier recours »**		
Montants recouvrés	133,8 M$	142,6 M$
Taux de recouvrement	25,1 %	28,0 %
Coût unitaire par dollar recouvré :		
• recouvrement total	11,8 ¢	11,2 ¢
• recouvrement actif	24,8 ¢	21,9 ¢
Taux de règlement de dossiers	23,0 %	25,0 %
• **Créances « Garants défaillants »**		
Montants recouvrés	8,4 M$	9,3 M$
Taux de recouvrement	8,7 %	9,4 %
Coût unitaire par dollar recouvré :		
• recouvrement total	11,9 ¢	11,1 ¢
• recouvrement actif	21,1 ¢	19,0 ¢
• **Créances « Emploi-Québec »**		
Montants recouvrés	1 220 900 $	2 009 000$
Taux de recouvrement – mesures d'aide à l'emploi seulement	42,0 %	55,6 %
Coût unitaire par dollar recouvré :		
• recouvrement total	18,0 ¢	17,0 ¢
• recouvrement actif	20,4 ¢	20,3 ¢
• **Créances « Pensions alimentaires »**		
Montants recouvrés	27,8 M$	28,2 M$
Coût unitaire par dollar recouvré	8,2 ¢	8,1 ¢
Facturation d'arrérages	46,5 M$	41,6 M$
Annulations et ajustements	(39,2 M$)	(30,0 M$)
Pourcentage de subrogations transmises en moins de 60 jours	89,0 %	92,0 %
• **Taux de plaintes fondées**	23,0 %	23,0 %

Annexe